

マーケティング・ミックス要素としてのマーケティング・ チャネルの特異性

Singularity of the Marketing Channels as a Marketing Mix Element

博士前期課程 商学専攻 2004年度入学

田 口 尚 史

TAGUCHI Takashi

【論文要旨】

本論文は、マーケティング・ミックス要素であるマーケティング・チャネルの特異性について考察し、マネジリアル・マーケティングにおける意思決定事項の再考を促すことを目的としている。まず、1950年代中頃から体系化されたマネジリアル・マーケティングについて、その概念化の過程での接近方法について考察する。すなわち、意思決定アプローチによる概念化について、代表的な研究成果を概観する。次に、マーケティング・チャネルについて、他の学問からの概念枠組みの借用について考察した上で、その特異性を比喩的に例証する。マーケティング・ミックス要素において、マーケティング・チャネルが他の要素とは異なる特徴を有していることを指摘する。

この2つの側面からの考察を踏まえて、それらの帰結として、マネジリアル・マーケティングにおけるマーケティング・チャネル政策は、他のマーケティング・ミックス構成要素と異質な性格を持つがゆえに、他の構成要素と同一に扱うことには限界があり、意思決定アプローチの下で異なる意思決定項目を優先させるべきであることが提起される。

【キーワード】 マネジリアル・マーケティング、意思決定アプローチ、マーケティング・ミックス、マーケティング・チャネル政策、チャネル選択

目次

はじめに

第一章 マネジリアル・マーケティングの台頭

第二章 マネジリアル・マーケティングの概念枠組み

第三章 マーケティング・チャネルの特異性

論文受付日 2005年10月2日 掲載決定日 2005年11月19日

第四章 マネジリアル・マーケティングにおけるチャネル政策への批判的考察

結びにかえて

はじめに

現代マーケティングの体系的枠組みは、企業単位の経営管理の視点から構築され、マネジリアル・マーケティングと呼ばれている。その中心的概念は、消費者行動の理解、製品政策、価格政策、(人的販売を含む)、販売促進政策、流通経路(マーケティング・チャネル)政策から構成されており、1950年代後半に体系立てられた概念である。しかし、その後、50年の間、この体系はなんら進歩が見られず、新たな経営管理的な概念枠組みが示されていない。近年のマーケティングの議論は、より抽象的なメンタリティを中心としたものへと移行し、企業経営者に対して有効なメソドロジーを提供しているとは言い難い。他方で、マーケティングの概念枠組みは、独自の概念に乏しく、他の社会科学からの借用の学問であるという批判がある。古くは、経済学を初めとして、社会学、心理学など、多くの借用と吸収によって体系化されてきたと言われている。

しかし、マーケティングの構成概念が、すべて他の学問からの借用であるという主張は誤りであり、他の学問体系には存在しない構成概念も少なからず存在する。その代表的なものがマーケティング・チャネルである。製造業者から中間流通業者を経て消費者に通じる垂直的な他段階のフローは、他の学問体系には存在せず、マーケティングの研究が着手された1910年代以降、現在もその独自性を維持している。他方、マネジリアル・マーケティングにおける初期の研究において、このマーケティング・チャネルはマーケティング・ミックスの一要素として扱われているが、その特異性を無視して他のマーケティング・ミックス要素と同一に扱われていることに、しばしば限界を感じる。今後、マネジリアル・マーケティングがこれまでの閉塞感を打破し、新たなフロンティアを展望するためには、マーケティングの独自概念であるマーケティング・チャネルに関する研究を推し進め、さらには、マネジリアル・マーケティングのより一層の進展を図ることが、マーケティング論全体の進歩に寄与するものと思われる。

こうした観点から、本論文では、マーケティング・チャネルについて、これまでのマネジリアル・マーケティング論における位置づけの限界について指摘し、マーケティング・チャネルの特異性を考慮した経営管理面での意思決定のあり方を提示する。まず第一章では、マネジリアル・マーケティングが台頭した背景を概観することで、その後の概念枠組み形成の根拠を確認する。第二章では、初期のマネジリアル・マーケティングの代表的な研究成果を取り上げ、マネジリアル・マーケティングの概念枠組みを明らかにする。第三章では、マーケティング・チャネルの特異性を示した上で、最後に、第四章で、それらの特異性を考慮しながらマネジリアル・マーケティングを批判的考察する。これによって、今後のマーケティング・チャネルにおける経営者の意思決定事項について新たな示唆を与え、今後のマネジリアル・マーケティングの概念枠組みが一層精緻化されるため

の素地を提供する。なお、本論文は、拙稿「マーケティング論における伝統的アプローチの形成過程¹⁾」の続編として位置づけられるもので、著者の研究テーマであるマーケティング・チャネルの歴史的考察の一環として、主に文献サーベイを中心にまとめたものである。前編では、1910年代から1930年代を中心にレビューし、本編では第二次大戦後から1950年代を対象として主要文献をサーベイした。

第一章 マネジリアル・マーケティングの台頭

1. マネジリアル・マーケティング台頭の背景

第二次大戦の終結は、アメリカ企業、とりわけ、製造業者の経営に様々な影響を及ぼした。それまでの軍需中心の経済から民需への転換を迫られ、企業経営者は新たな管理手法の模索が迫られた。これに伴って、第二次大戦後のアメリカ企業の間では、マーケティングの重要性が増大した。

第二次大戦の終戦直後、マーケティング論の研究は大きな転換期を迎えた。そのきっかけとなったのは、第一に、マーケティングの科学論争に端を発した理論体系構築の機運の高まり、第二に、卸売業者から製造業者へのチャネル・リーダーの移転、そして第三に、製造業を中心としたマーケティング・コスト問題であった。第一のきっかけは、1948年のコンバース (Converse, P. D.)²⁾ に端を発するマーケティング科学の議論で、同年のオルダースン=コックスによる論文³⁾ とその後の論文集⁴⁾ の発刊を経て、マーケティング理論の体系化が推し進められたことによるものである。第二は、それまで卸売業者が流通の主体を担っていたが、その後、製造業者が独自のチャネルを構築し、中間流通を自社内で管理する傾向が進展したことである。これによって、製造業者の間で流通問題への対応が求められ、そのための管理手法の体系化が必要となった。第三は、戦前から戦後にかけて製造業者の間で発生したマーケティング・コスト負担の増大である。特に、戦後の復興期における消費需要の増大は、新しい小売業態を生み出し、製造業者から消費者へ商品を流通させる際の費用の増大を招いた⁵⁾。

これらの傾向は、戦前までの流通全体を研究対象としたマクロ・チャネル的なアプローチから、個別企業のマーケティング・チャネル政策を研究対象としたミクロ・チャネル的なアプローチへと議論の焦点を転換させた。本章では、これらの傾向を詳述し、マネジリアル・マーケティングが台頭した背景について考察する。

¹⁾ 拙稿「マーケティング論における伝統的アプローチの形成過程」, 明治大学大学院『商学研究論集』第23号, 2005年, 429~447ページ。

²⁾ Converse, P. D., "The Development of the Science of Marketing-An Exploratory Survey," *Journal of Marketing*, July, 1948, pp. 14-23.

³⁾ Alderson, W. and Cox, R., "Towards a Theory of Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 13, No. 2, October, 1948, pp. 137-152.

⁴⁾ Cox, R. and Alderson, W., *Theory in marketing: selected essays*, Chicago, Richard D. Irwin, 1950.

(1) マーケティングの理論化への要請

第二次大戦後におけるマーケティング理論への実業界からの強い要請と研究者によるマーケティング科学論争を目の当たりにして、マーケティング理論の体系化を試みたのは、オルダースン＝コックス (Alderson, W. and Cox, R.) であった。ショー以降、コプランド (Copeland, M. T.) やクラーク (Clark, F. D.) などへ引き継がれた流通問題の研究は、その後、個別企業体でのマーケティング論体系化への進展は鈍化し戦時体制へと突入する。しかし、終戦を期に、大量生販体制を支える大量販売実現への圧力、将来の消費者ニーズ把握の必要性⁶ から、マネジリアル・マーケティング論の体系化への機運が高まっていった。

オルダースン＝コックスは「マーケティング実務家が本当に求めているものは、しかるべき方向に導く一般概念であり、解決されるべき問題に役立つ、より巧妙な手法の提示および適用を望んでいたにもかかわらず、それまで積み上げられた事実の多くは、ほとんど意味がないように思える⁷」と指摘し、この状況を科学哲学者であるノースラップ (Northrop) の科学研究の段階に当てはめ、「マーケティングは、未だに科学研究の第一段階 (事実の広大な編集物の集まりの段階) にいる⁸」と表現している通り、当時の企業経営者に有用となる理論枠組みをマーケティングの研究成果に見出すことはできなかった。

他方、アメリカ経済は、第二次大戦中の国防と戦争必需品によって生産メカニズムが凄まじく発展し、戦後は、その生産能力の平時利用を確保するために市場の徹底的な耕作を必要としていた。同様に、そのような耕作は、確実なマーケティング意思決定を行うにあたって、勘と当てずっぽうよりも、事実に基づく情報の必要性が重要視されるようになっていた⁹。

(2) チャンネル・リーダーの移転

戦前と戦後では、アメリカにおける製造加工品の流通が大きく変化した。イングル (Engle, N.

⁵ マーケティング・コストおよび生産性の問題は、McNair, M. P., "Distribution Costs After The War," *Harvard Business Review*, Vol. 23, No. 3, Spring 1945, pp. 338-359.; Walker, Q. F., "The Nature of the Distribution Cost Problem," *Journal of Marketing*, Vol. 11, No. 2, October, 1946, pp. 151-158.; Sevin, C. H., "Some Aspects of Distribution Cost Analysis," *Journal of Marketing*, Vol. 12, No. 1, July, 1947, pp. 92-98.; Tousley, R. D., "Reducing Distribution Cost in the Grocery Field: A Case Study," *Journal of Marketing*, Vol. 12, No. 4, April, 1948, pp. 455-461.; Cox, R., "The Meaning and Measurement of Productivity in Distribution," *Journal of Marketing*, Vol. 12, No. 4, April, 1948, pp. 433-441.; Alderson, W., "A Formula for Measuring Productivity in Distribution," *Journal of Marketing*, Vol. 12, No. 4, April, 1948, pp. 442-448. などで議論された。

⁶ 第二次大戦後のアメリカにおけるマネジリアル・マーケティングの形成過程については、森下二次也「続・Managerial Marketingの現代的性格について」大阪市立大学商学部『経営研究』第41号、1959年6月、1～16ページに詳述されている。

⁷ Alderson, W. and Cox, R., *op. cit.*, p. 138.

⁸ *Ibid.*, p. 149.

⁹ Philips, C. F. and Duncan, D. J., *Marketing: Principles and Methods*, Chicago, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 1948, p. vii.

表1 1929年, 1935年, 1939年, 1948年の初期のマーケティング・チャンネルによる製造業者の販売における流通

マーケティング・チャンネル	流通による販売の割合			
	1929年	1935年	1939年	1948年
独自の卸売部門あるいは事務所	17.5%	21.7%	23.8%	25.8%
直営小売店	2.4%	2.3%	2.8%	—
卸売業者と仲買人	32.8%	26.2%	26.5%	26.4%
再販売のための小売業者	18.0%	21.1%	19.9%	17.0%
産業財ユーザー	27.5%	26.4%	25.2%	—
小売段階での消費者	1.8%	2.3%	1.8%	—
合 計	100%	100%	100%	—
代理人と周旋人経由	9.5%	12.6%	9.0%	—

出所: Engle, N. H., "Development of Marketing Channels in the United States Since 1920", Clewett, R. M. (ed.), *Marketing Channels: For Manufactured Products*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 1954, p. 69.

表2 卸売流通の相対的な変化

年	全卸売会社	卸売商人	製造業者の卸売部門	チェーンストア卸売店
1929年	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
1933年	45.6%	44.4%	46.7%	74.2%
1935年	64.8%	60.5%	68.4%	96.6%
1939年	83.8%	77.2%	88.1%	131.2%
1948年	289.5%	273.1%	326.1%	473.1%

出所: Engle, N. H., "Development of Marketing Channels in the United States Since 1920", Clewett, R. M. (ed.), *Marketing Channels: For Manufactured Products*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 1954, p. 70.

H.)¹⁰ は、アメリカ統計局のデータを用いて戦前と戦後の製造業者が利用したチャンネルの変化を考察している(表1)。これによれば、1929年以降、製造業独自の卸売部門あるいは事務所を通じた流通、直営小売店による流通の割合が徐々に増大している。また、これとは逆に、卸売業者と仲買人、代理人と周旋人経由の割合が低下しており、この現象はマーケティング・チャンネル内での流通の担い手が、中間卸売業者から製造業者へと転換していることを示している。

さらに、卸売流通企業の相対的な変化を示した(表2)。これは、1929年を100としてその後の推移を表したものであるが、1930年代初頭の世界大恐慌時からいずれの形態も徐々に回復しているが、1948年の企業数を見ると、その中でも製造業者の卸売部門は、卸売商人企業数よりも大きな伸び率を示していた。

これらいずれの統計データも、戦前から戦後にかけての消費水準の拡大に伴って販売額が増大しているとともに、マーケティング・チャンネルが中間卸売業者を主体とした活動から、製造業者主体の活動へと変化したことを示している。

¹⁰ Engle, N. H., "Development of Marketing Channels in the United States Since 1920," Clewett, R. M. (ed.), *Marketing Channels: For Manufactured Products*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 1954, pp. 68-69.

他方では、戦後、マーケティング・チャネルへの圧力は、国防政策とは正反対の方向に変化していた。戦時中、政府統制によって消費者需要は、高価格と供給規制によって抑制されていたが、終戦によって開放され急激に拡大した¹¹。製造業者は、こうした変化に対応すべく、新たな流通政策の立案が必要となっていた。

さらに、第二次大戦後のアメリカでは、産業全体の生産性が向上し、①マーケティング・チャネルを通じて流れる品目数が絶えず増加する傾向の中で、マーケティングの役割が「単なる物々交換」という課業から「消費者への情報提供」へと転換が求められ、加えて、②技術開発競争による固定資産投資の増大が損益分岐点売上高を引き上げたため、これをカバーするために安定した販売が求められるようになっていた¹²。

(3) マーケティング・コストの増大

マーケティングに関わるコストは、戦前から漸増傾向にあった。フィリップス＝ダンカン (Phillips, C. F. and Duncan, D. J.) は、コンバースの推計を引用し、製品の製造よりもマーケティングのほうが高コストであることを指摘している¹³。この推計によれば、製品および商品について、国民所得あるいは付加価値に対するマーケティング・コストは50.5%を示していた (表3)。つまり、付加価値の半数以上がマーケティング・コストで占められていることを意味し、それは、生産コストよりも高いことを表していた。

その後、コンバースは1948年に同様の調査を行い、国民所得に対するマーケティング・コストの割合を推計し48% (1929年は49.2%, 1939年は50.5%,) という結果を得た。これについて、イングルは、1939年よりもマーケティング・コストの割合が低下したことを指摘し、マーケティング・コストが最近上昇したという主張を論破した¹⁴。しかし、必ずしもそうとは言いきれない。企業が支払うべき総費用は、生産コストとマーケティング・コストのみでなく、それ以外にも多くの間接コストを負担しなければならないし、また、コンバース自身、この推計には計算誤差があることを認めている¹⁵。いずれにしても、企業は、より多くのマーケティング・コストの負担を強いられていたことは明らかであった。

このように、マーケティング・コストは、企業の費用負担の中で大きなウェイトを占めるように

¹¹ Engle, N. H., *op. cit.*, pp. 74-75.

¹² Alderson, W., "Factors Governing the Development of Marketing Channels," Clewett, R. M. (ed.), *Marketing Channels: For Manufactured Products*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 1954, pp. 26-27.

¹³ コンバースによれば、1939年のマーケティング費用は294億ドルであったのに対して、生産のための総費用 (付加価値) は289億ドルであった。Converse, *op. cit.*, p. 389.; Phillips, C.F. and Duncan, D.J., *Marketing: Principles and Methods*, Chicago, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 1948, p. 11.

¹⁴ Engle, N. H., *op. cit.*, 1954, p. 76.

¹⁵ 1933年よりも1939年に行った推計データの方が低かったことについて、コンバースは、この数値の低下を、効率化によるコスト削減による生産性向上よりも計算方法を精緻化したことによる影響であると説明している。Converse, P. D., *op. cit.*, p. 389.

表3 マーケティング製品の費用試算, 1939年

(単位: 10万ドル)

	販売高	付 加 価 値		
		合 計	生 産	マーケティング
鉱山, 碎石, 油井戸	3,185	2,285	2,035	250
木材製品	1,122	618	394	224
農業 (政府支出を除く)	7,877	6,313	5,289	1,024
建築業	4,520	2,473	2,134	339
製造業	56,643	24,683	19,019	5,664
輸送業				
鉄道コンテナ貨物	3,363	2,433	—	2,433
企業が経営する賃貸用トラック	693	582	—	582
海運, 企業	677	350	—	350
輸送会社	170	104	—	104
パイプライン	212	170	—	170
卸売業者	55,266	6,100	—	6,100
小売業者	42,042	12,192	—	12,192
合 計	175,770	58,303	28,871	29,432
占有率		100%	49.5%	50.5%

出所: Converse, P. D., "The Total Cost of Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 10, No. 4, April, 1946, p. 389.

なり, この傾向は, 戦前から戦後を通じて一貫した傾向として推移した。特に, 戦後は戦時期に拡大した生産設備の稼働率を維持するために広告と高圧的販売が行われていたことも製造業のマーケティング・コスト増大と販売の効果不足を招いた。その結果として, 戦後においてマーケティング・コストに関する注目が高まっていった。

マーケティング・コストは, 生産コストに比べて独特な特徴を有している。マーケティング活動は, 物的機械生産よりも人的生産と大きく関連しており, 一般に, それらの人的生産は機械化したり, 日常の経営から削除したりはできない。また, その他の要因として, 大きな費用負担となるマーケティング活動の領域全体に, 製造業者の直接統制が欠如していることが挙げられる。製造業者は, 流通分野においては, 流通業者を直接的統治の対象とできないのである¹⁶。

これらの環境変化によって, 第二次大戦直後におけるマーケティングを取り巻く環境は, 増大した生産キャパシティを維持するための流通キャパシティの増強, 企業レベルでの流通効率化のための理論的枠組みの構築および増加傾向にあったマーケティング・コストの削減など, ささまざまな要請を突きつけられ, これらの要請に応えるべく企業経営的 (managerial) なマーケティング論の枠組みを構築する機運が高まったのである。

¹⁶ Brown, L. O., "The Reduction of Distribution Costs," *Industrial Marketing*, Vol. 31, February 1946, p. 54.

第二章 マネジリアル・マーケティングの概念枠組み

前章では、マネジリアル・マーケティング台頭の背景について概観した。第二次大戦後のマーケティング問題は、個別企業におけるマーケティング活動の諸変数の統合化・体系化への試みを要請し、研究成果としてマネジリアル・マーケティングという概念枠組みが姿を現すことになった。その中心的な貢献をしたのは、ハンセン (Hansen, H. L.)¹⁷、ハワード (Howard, J. A.)¹⁸、ケリー＝レザー (Kelley, E. J. and Lazer, W.)¹⁹ らであった。本章では、マネジリアル・マーケティングの中心的概念であるマーケティング・ミックスのルーツと、各研究者の枠組みを検討する。まず最初に、マーケティング・ミックス概念が登場してきた経緯を振り返り、その後、ハンセンらの主要な研究成果を検討する。そして最後に、マーケティング・ミックス要素であるマーケティング・チャンネルについて意思決定する際の主要課題について触れることとする。

1. マネジリアル・マーケティングの概念枠組みの生起

オクセンフェルド (Oxenfeldt, A. R.) は、販売決定要因の研究について、経済学における概念形成からマーケティングにおける概念形成までを三段階に分けて、マネジリアル・マーケティング形成を考察している²⁰。第一段階は経済学による研究で、売上高の決定要因は価格のみ。第二段階は、チェンバリン (Chamberlin, E. H.) の「独占的競争の理論²¹」に端を発したもので、価格以外にも広告効果が売上高に効果をもたらすと論じられた段階である。その後、製品の売上を説明しようとする概念の発展は岐路に立ち、これが第三の段階である。第三段階での一方の道は、伝統的な技法を応用して売上高に及ぼす数多くの影響要因を考慮するもので、ボールディング (Boulding, K. E.) が行った生産費の理論的分析と同じやり方で、販売努力と販売費の理論的分析を行うという方向である。そして、もう一方の道は販売問題に対する「チェックリスト・アプローチ」とも呼ばれるもので、マーケティング・ミックスという用語がボーデン (Borden, N. H.) によって1953年ごろ初めて紹介したものである²²。さらにその後、1956年にはバードゥーン (Verdoorn, P. J.) によって示された最適ミックス論によって経営管理的なマーケティングが考察された²³。

¹⁷ Hansen, H. L., *Marketing: Text Cases and Readings* 33, Richard D. Irwin, 1956.

¹⁸ Howard, J. A., *Marketing Management; Analysis and Decision*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 1957.

¹⁹ Kelley, E. J. and Lazer, W., *Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints; A Source Book*, Richard D. Irwin, 1958.

²⁰ アルフレッド・R. オクセンフェルド著、「市場戦略の形成」、片岡一郎、村田昭治、貝瀬勝 共訳『マネジリアル・マーケティング (上)』1969年、101～103ページ。Kelly, E. J. and Lazer, W., *Managerial Marketing*, 3rd ed., Richard D. Irwin, Inc., 1967.

²¹ Chamberlin, E. H., *The Theory of Monopolistic Competition*, Cambridge, Harvard University Press, 1933.

2. マネジリアル・マーケティングの概念枠組み

企業レベルにおけるマーケティングの理論枠組みの構築と、マーケティング・コスト削減の取り組み²⁴は、ボーデンによって紹介されたマーケティング・ミックスで構成されるマーケティング諸活動の整理、統合、体系化という形で着手され、1956年にハンセン²⁵、1957年にはハワード²⁶によってこれら諸活動の最初の体系化が試みられ、そして、1958年のケリー＝レザー²⁷によって一応の完成を見た。

ハンセンは、「新しいマーケティング（マネジリアル・マーケティング）」の最初の研究者と言われ、生産よりもマーケティング活動のほうが、経営管理において、より上位の概念であり、必然的に生産部門はマーケティング組織の統制を受けるという「マーケット・イン」の考え方を強調した²⁸。そのために、最終消費者市場の調査と新製品開発、加えて、販売経路、広告、人的販売、販売価格の決定といった諸活動を展開するという枠組みを構築した。そして、企業の経営幹部が自社製品の販売量を増大させようとするときは、市場規模の推計、製品ラインの吟味、販売経路の調査、販売担当者や広告予算等の吟味が必要であるとし、これらはマーケティング・ミックスの一種と位置づけられると結論づけた²⁹。

ハワードの枠組みは、意思決定アプローチに基づいており、その特徴は、①経営管理的であること、②分析的（analytic）であること、③経済学のほか、心理学、社会学などの行動科学（behavioral science）の研究成果を取り入れたことである。分析的アプローチは、当時の企業が直面していた不確実性への対応のためであった。環境がより激しく変化する状況では不確実性が増大するが、そのような状況下で適切な意思決定を行うためには、分析的なアプローチが求められていたのだ。これに対してハワードは、管理過程の枠組みから定量的・定性的に環境を把握した上で意

²² ボーデンは、1953年に始めて、アメリカ・マーケティング協会（AMA）への寄稿論文の中で、この概念を導入した。マーケティング・ミックスという言葉は、もともと、ボーデンの同僚であるカリトン（Culiton, J.）がマーケティング機能の構成諸要素をアレンジする人物を、マーケティング・マネジャーと位置づけ彼らを「構成諸要素のミキサー」と呼んだことから、マーケティング・マネジャーが構成諸要素をミックスして作り上げたものを「マーケティング・ミックス」と称した。ネイル・H. ボーデン著、「マーケティング・ミックスの概念」、片岡一郎、村田昭治、貝瀬勝 共訳『マネジリアル・マーケティング（上）』1969年、104～114ページ。Kelly, E. J. and Lazer, W., *Managerial Marketing*, 3rd ed., Richard D. Irwin, Inc., 1967.

²³ Verdoorn, P. J., "Marketing from the Producer's Point of View," *Journal of Marketing*, Vol. 20, No. 3, 1956, pp. 221-235.

²⁴ カリトン（Culiton, J.）は、1948年のマーケティング・コストの管理に関する調査報告書の中で、マーケティング機能遂行のための構成諸要素のミックスの相違がマーケティング機能遂行のコストを左右することを明らかにしている。

²⁵ Hansen, H. L., *op. cit.*, 1956.

²⁶ Howard, J. A., *op. cit.*, 1957.

²⁷ Kelley, E. and Lazer, *op. cit.*, 1958.

²⁸ 宇野政雄 訳編『マーケティング』日本生産性本部、1960年、日本版への序言より。Hansen, H. L., *Marketing: Text Cases and Readings*, Richard D. Irwin, Inc., 1956.

²⁹ 同上書、271～274ページ。

思決定し、迅速に実行フェーズに移行するために、部下への権限委譲の必要性を示した。行動科学の視点からは、消費者行動の分析を試み、複雑な消費者の購買行動に適合するために、小集団影響の理論や社会階層の影響などを提示した。

ケリー＝レザーは、マーケティング研究への経営管理的なアプローチとして、①問題解決と意思決定を重要視すること、②経営管理の焦点、③学際的なアプローチ、の3つの要素を指摘し、マネジリアル・マーケティングおよびマーケティング理論における素材が、継続的に変化する環境に企業を適応させる必要性を強調した³⁰。そして、マーケティング志向、意思決定機能、戦略とマーケティング・ミックス、消費者行動分析、チャネル戦略、市場とのコミュニケーションなどの視点から著書と著者を招集して論文集として発刊した。

これらマネジリアル・マーケティングの代表的研究者に共通するアプローチは、経営管理的という共通項だけでなく、マーケティング活動における主要な活動に対して、意思決定アプローチの観点から企業経営レベルのマーケティングへの考察を試みている点においても類似している。

3. マネジリアル・マーケティングにおけるマーケティング・チャネル政策の主要課題

本節では、マネジリアル・マーケティングにおけるマーケティング・チャネル政策について、その意思決定時の留意点や、意思決定事項での主要課題について考察する。

第二次大戦後におけるマネジリアル・マーケティングでのチャネル政策の主要課題は、チャネル選択に関する意思決定であった。より具体的には、チャネルの幅と長さについての決定である。そして、その前提となる選択基準や留意事項を示すことであった。

例えば、ハンセンは、「流通経路に関して決定しなければならない主要な政策は、第一に売り手が直接的に最終の買い手に流通させるか、再販売業者を利用すべきか、ということであり、次に、仮に再販売業者を利用するとしたら、どのような形態を用いるのか、どんな業種か、そして、どのくらいの数の再販売業者が一定の地理的範囲で、その製品を売ればよいか、さらには、どのような方法でどのくらいの広さまで、これらの売り手を伸ばすべきか」を決定することがチャネル政策であると述べている³¹。

ハワードは、一旦、チャネルを選択したら、相当年数それを使うし、そうでなければ、新しい流通制度の設計と組織に巨額の出費をせねばならぬことを指摘して、チャネル選択の重要性を強調し、マーケティング・マネジャーがマーケティング・チャネルを選択する際の考慮事項として、①区域（市場カバレッジ）、②販売促進、③費用、を挙げている³²。

³⁰ Kelley, E. J. and Lazer, *op. cit.*, pp. v-vi.

³¹ 宇野政雄 前掲書（注28）、101～102ページ。

³² 田島義博訳『経営者のためのマーケティング・マネジメント—その分析と決定—』建帛社、1960年、176～177ページ。Howard, J. A., *Marketing Management; Analysis and Decision*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 1957.

他方、マネジリアル・マーケティングの萌芽期において、ハンセン、ハワードらより先に経営管理的な視点からチャンネル政策の内容を示したのが、フィリップス＝ダンカンである。彼らは、チャンネル選択時の考慮事項として、①製品の分析、②市場の性質と範囲の決定、③類似製品についての流通チャンネルの範囲の再検討、④売上高、費用、利益の立場からの各チャンネルの評価、⑤マーケティング実査の実施、⑥チャンネル・メンバーから期待される協同活動の定義、⑦チャンネル・メンバーに与える支援形態の決定、⑧チャンネル選択の継続的な再検討と評価を挙げた³³。

以上、考察したように、今日のマネジリアル・マーケティングは、ボーデンの枠組み³⁴に依拠したものである。そして、マネジリアル・マーケティングの初期段階におけるチャンネル政策の中心課題は、チャンネルの選択であり、それは、①直接流通か間接流通か、間接流通であればどのような中間流通業者と取引するのか、②中間流通業者の段階をどうするか、といったものであった。

4. マーケティング・ミックスにおけるマーケティング・チャンネル政策

ハンセン、ハワード、ケリー＝レザーらは、マネジリアル・マーケティングの諸要素として、企業が統制可能なものの組合せをマーケティング・ミックスとして、様々な組合せを提示したが、製品計画、価格設定、販売促進政策、チャンネル政策は、いずれにも共通して挙げられた。

そして、チャンネル政策においては、多くの点において、マーケティング・チャンネルの選択が重要であることが上記の文献サーベイによって明らかにされた。それは、以下の2つの理由から明らかである。第一は、最終ユーザーの価格は、マーケティング・チャンネルの形態に強く影響される。特に中間業者によって要求されるマージンは、商品によっていろいろと異なるが、最終ユーザーが支払うべき価格の半分以上を占めている³⁵。製品の差異がないコモディティ商品の場合、消費者は、より低価格な品目を選択することになるが、チャンネルが長くなるほど流通コストがかかり、そのコストは最終的には商品価格にはね返る。第二は、ハワードが指摘したように、一度選択されたチャンネル形態は長期間保持されるため、臨機応変な変更が困難となるためである。マーケティング・チャンネルでは、消費者への直接販売以外、中間流通業者との取引が発生する。それらの中間流通業者は、製造業者とは基本的に資本的つながりは限定的、あるいはまったく関係がないため、中間流通業者は製造業者にとって統制不可能な環境要因となっている。

³³ Phillips, C. F. and Duncan, D. J., *Marketing: Principles and Methods*, rev. ed., Richard D. Irwin, Inc., 1953, pp. 526-532.

³⁴ ネイル. H. ボーデン著、「マーケティング・ミックスの概念」、片岡一郎、村田昭治、貝瀬勝 共訳『マネジリアル・マーケティング（上）』1969年、104～114ページ。Kelly, E. J. and Lazer, W., *Managerial Marketing*, 3rd ed., Richard D. Irwin, Inc., 1967.

³⁵ 田島義博、前掲書(32)、259～262ページ。加えて、第一章でも触れたとおり、アメリカにおいては国民所得あるいは付加価値の約50%がマーケティング・コストであることが明らかにされている。Converse, P. D., *op. cit.*, p. 389.

第三章 マーケティング・チャネルの特異性

本章では、マーケティング論の研究における学際的な取り組みと、他の社会科学からの概念枠組みの借用について考察した上で、マーケティング・チャネルの独自性および特異性について明らかにする。そして、その政策を立案するに当たっては、その特異性を十分に考慮されるべきことを指摘する。

マーケティング論の体系化の歴史は、借用の歴史と言っても過言ではない。マーケティング論生成の先駆的研究は1912年にショー（Shaw, A. W.）が発表した「市場流通の諸問題（Some Problems in Market Distribution）³⁶」というタイトルの論文を起点とすることで一応のコンセンサスが形成されている。その後、1915年には、この論文に「ビジネス活動の特質（nature of business activities）」という第一章を加えた同名のタイトルの単行本が発刊されたが、ショー自身が「経済理論のその他の貢献（消費者余剰の概念）が、この本の中で議論される。しかしながら、私たちが信頼できる科学的な経営管理論の体系がないことは依然として間違いない。広く一般概念に基づく多数の現象を研究することは、未だに体系化されていなかった³⁷」と述べているように、ショーが流通問題を解明するために依拠した理論枠組みは経済学であった。当時は、経営学もまだ萌芽期にあり³⁸、個別企業を研究対象とする際の理論枠組みは存在しなかった。

マーケティング論の形成がショーを出発点とするならば、オルダースンが示した中央市場を通じて形成されたマーケティング・チャネル³⁹は、物々交換経済と同時に生まれたにもかかわらず、マーケティングの理論的枠組み構築への試みは、経済学よりもかなりの遅れをとっていたと言える。

マーケティングの理論枠組み構築の試みは、その過程において様々な他の社会科学から借用と吸収を経て進められてきた。初期には、ショーによる経済学からの借用に始まり、その後、行動科学、心理学、社会学など、いくつもの学際的な研究を経て現在に至っている。

ハルバート（Halbert, M. H.）は、「マーケティングは、元来、科学（science）よりも技芸（art）、あるいはテクニク（technique）として考察されてきた」と表現し、「マーケティングの内容のほとんどはマーケティング以外の領域から借用され吸収された⁴⁰」と述べ、以下のようなユニークな比喩とともに紹介している。

³⁶ Shaw, A. W., "Some Problems in Market Distribution," *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 26, 1912, pp. 703-765.

³⁷ Shaw, A. W., *Some Problems in Market Distribution*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1915, p. 3.

³⁸ 科学的経営の萌芽は、Taylor, F. W., *Shop management*, New York and London, Harper and brothers, 1911. とされる。

³⁹ Alderson, W., *op. cit.*, pp. 5-34.

⁴⁰ Halbert, M. H., *The Meaning and Sources of Marketing Theory*, McGraw-Hill, 1965, p. 9.

コロンビア大学のある教授は、マーケティングの博士課程の学生への口頭試問において、マーケティングとの長い教育的接触の間に体系づけられた重要な概念として、とりわけ役に立つことが明らかにされた幾つかのマーケティング概念の名称を挙げさせる質問を学生に投げ掛けた。その学生は、一つには限界効用があると答えたが、教授は、それはマーケティング概念ではなく経済概念であると、きっぱりと却下した。博士学位の取得を望む学生は、さらに、消費者行動、あるいは、消費者選好の領域からのいくつかのアイディアを答えた。すると教授は、それは、心理学、あるいは、社会学からであると却下した。

この質問の主目的は、学生を完全に負かすためではなく、むしろ、何よりもまず、マーケティングについて体系づけられた理論的、あるいは、概念的な基盤がないこと、そして、それらの多くは、他の学問から借用されてきたものだというのを彼に強調するためであった。非公式だが、この教授は、役に立つ真のマーケティングとして考えられる唯一の概念は、マーケティング・チャネルだけであることを暗示しようとしたのである⁴¹。

ハルバートは、この例を示すことで、マーケティング・チャネルという概念は、他の社会科学の分野では扱われていないテーマであることを指摘した。マーケティング・チャネルが物々交換から市を通じたディーラーによる中間流通活動への転換の経緯を見ても、経済活動の発展とマーケティング・チャネル活動の発展はほぼ同一視できるものであり、経済学が価格メカニズムによる需給均衡を解明する試みであるとしたならば、売り手から買い手の間の時間と場所の調整、所有権の移転といった流通（マーケティング・チャネル）活動は、マーケティング独自の研究領域となるかもしれない。

マーケティングが他の社会科学からの借用理論であるという指摘は尤もなことだが、製造業者（またはそれに原材料を供給するサプライヤーも含めて）から卸売業者、小売業者を経て消費者に製品およびサービスを提供する一連の物的・商的・情動的なフロー（マーケティング・チャネル）は、マーケティング以外の社会科学領域では扱われていない。企業経営を扱う学問領域としては経済学と経営学が主たる領域であるが、経済学（特にミクロ経済学）では、完全競争市場を中心とした分析枠組みが中心であり、一部、産業組織論の分野では垂直統合なども扱うが、これら経済学の目標は利潤最大化にあり、垂直統合概念といえども、それは究極的には自社の利潤最大化を目指すもので、如何に効率的に商品・サービスを最終需要者まで流通させるかという議論がされたわけではない。また、経営学の中心枠組みは事業領域の選定と競争戦略、および組織構造のデザインであった。そこには顧客という視点が欠如しており、かつ、実践者はトップマネジャーという顧客からかなり離れたところに存在する人物の意思決定をテーマとしている。

マーケティングは、様々な研究対象を包含している。第一に、人間の行動を完全に予知すること

⁴¹ *Ibid.*, pp. 9–10.

は非常に困難でありながら、それを予測することに挑戦している。第二に、マーケティング集合体に独立した複数の企業が含まれている。卸売業や小売業、製造業は、いずれも資本的に独立した関係にあり、他の企業体を完全に統治することは困難である。このようなマーケティングの対象領域は多岐に渡り、かつ、予測不可能な対象を扱っている。

このため、理論構築も多岐にわたらざるを得ない。ショーに始まったマーケティング論の分析枠組みは、当時の経済学から借用されて初めて流通問題への研究が本格化した。その後、第二次大戦後の方法論争やマネジリアル・マーケティング論が展開される中で、社会学や心理学、生態学などがマーケティングに招き入れられた。

こうした過程を振り返ると、マーケティング論は、既存学問の寄せ集めとして見られがちであるが、マーケティング・チャンネルは、マーケティング論特有の領域と言えるだろう。ハルバートの比喻にあるように、マーケティング論独自の研究対象は、当初、ショーが問題提起した流通（マーケティング・チャンネル）である⁴²。

ここで示されたように、マーケティング・チャンネルは、マーケティングにおける諸概念の中でも特異な性質を持ち、独自の概念領域であると言える。流通構造というマクロ的アプローチという概念枠組みが、それ単独で存在する一方で、企業内での流通経路というミクロ的アプローチからの概念枠組みも存在し、マーケティング・ミックスの他の構成要素にはない特殊性を持っている。したがって、マーケティング・ミックス要素としてのマーケティング・チャンネルについての意思決定に当たっては、この点が考慮されなければならないだろう。

第四章 マネジリアル・マーケティングにおけるチャンネル政策への批判的考察

本章では、第二章のマネジリアル・マーケティング台頭とその内容、そして、第三章におけるマーケティング・チャンネルの特異性を考慮し、マネジリアル・マーケティングにおけるマーケティング・チャンネル概念の扱い方について批判的な考察を試みる。意思決定アプローチによって構築されたマネジリアル・マーケティングの概念枠組みにおいて、他のマーケティング・ミックス要素と同列に扱われるマーケティング・チャンネル概念の限界を示し、新たな意思決定事項を提示する。

第二章では、マネジリアル・マーケティング形成の初期段階における代表的な研究者が指摘したチャンネル政策を概観した。そこでは、チャンネル政策の中心課題にチャンネル選択を挙げていたことが確認された。その背景には、意思決定アプローチあるいは管理過程アプローチが当時のマネジリアル・マーケティングの接近方法として主流であったためである。当時は、経営学においても意思決

⁴² 風呂は、マーケティング研究が生み出した最も伝統のある摘出子は、チャンネル概念であるといっても過言ではないとして、ハルバートの比喻を引用し、マーケティング・チャンネルの独自性を提示するとともに、他の経済諸科学が直接の認識対象としないところのものを扱うという意味においても、マーケティング研究第一等の理論概念たることを期待されてきたと表現している。風呂勉『マーケティング・チャンネル行動論』千倉書房、1968年、15～19ページ。

定や管理過程の側面からの接近方法が試みられた時期でもあり、企業を取り巻く外部環境の不確実性にいかに適合していくかということが経営者および研究者の間では最大の関心事であったことから類推するのは困難ではない。さらに、この傾向はチャンネル政策に限ったことでもない。他のマーケティング・ミックス要素である製品、価格、販売促進のいずれの政策においても同様であった。

しかし、本来ならば、これら各々のマーケティング・ミックス要素の特異性が考慮されるべきである。ハワードが指摘したように、チャンネルは、一旦選択すると、数年間、あるいはそれ以上の期間にわたって継続せざるを得ない。いや、表現を変えれば、長期間拘束されることになる。その理由は、チャンネル・メンバーは製造業者とは独立した企業体であるが、過去から現在、さらには、将来にわたって長期的な取引が継続されるためである。チャンネル構造が、製造業者のみならず、独立した中間流通業者を包含している以上、本来であれば、それらの組織体を考慮した上で政策立案に着手されるべきである。よって、チャンネル政策の出発点はチャンネル関係の見直しから着手されるべきである。

マネジリアル・マーケティング形成期のハンセン、ハワード、ケリー＝レザーらには、こうした視点が欠如している。あたかも、新規創業企業が、これから新たにチャンネルを構築するような状況を仮定して議論している。本来であれば、意思決定アプローチでマーケティング活動全体を包含した上で、各要素の現状や状況に即した意思決定事項や決定基準を示すべきであった。

しかし、別の観点に目を向けた研究も一部見られた。フィリップス＝ダンカンは、「製造業者-販売会社間で試みられる様々な形態、あるいは、製造業者が販路から提供された援助を評価するために用いられる基準を再検討する必要がある⁴³」ことを指摘している。これは、製造業者と流通業者との間の協同活動によってチャンネル全体の効果を高めることの必要性を示唆するものであり、取引関係にある企業間での取引を示している。しかし、彼らの主張は、チャンネルを選択した後の問題として、チャンネルとの協同の必要性を投げかけるもので、あくまでもチャンネル選択がチャンネルとの協同に先行する点では、ハンセンらの枠組みと同様であった。

同様に、ダンカン (Duncan, D. J.) は、「一度、チャンネル政策が決定されたとしても、マーケティング担当役員の責任は終わらない。仮に、チャンネル政策が実行されているとしたら、マーケティング計画によって、その決定は厳密にフォローされるべきである⁴⁴」。「製造業者の仕事は、流通チャンネルを選択したときに終わるわけではない。依然として、製造業者は支援の種類や範囲に関する政策を計画する重要な仕事に留まっており、自らの製品を扱うチャンネル・メンバーの利益を最大化するための支援策を提供し、かつ、彼らから協力を受けている⁴⁵」と述べ、製造業者とチャンネル・

⁴³ Phillips, C. F. and Duncan, D. J., *Marketing: Principles and Methods*, rev. ed., 1953, pp. 536-537.

⁴⁴ Duncan, D. J., "Selecting A Channel of Distribution," *Marketing by Manufacturers*, rev. ed., Phillips, C. F. (ed.), Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, 1955, pp. 174-175.

⁴⁵ Duncan, D. J., "Co-operation with Distribution Channels," *Marketing by Manufacturers*, rev. ed., Phillips, C. F. (ed.), Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, 1955, p. 139.

メンバーとの協同活動への取り組みが重要であることを示している。しかし、ダンカンが主張するチャンネル・メンバーとの協同は、販売前および販売後の協同活動について、その手法の例示と重要性を述べるに留まっており、既存のチャンネル・メンバーの見直しから議論が出発しているものではない。ダンカンが提起するチャンネル・メンバーとの協同活動の必要性は、チャンネル選択のみを扱うハンセンらに比べて、より現実的・実践的であることは、経営者らに示唆を与えるものであるが、チャンネル選択のほうがチャンネル構造の見直しやチャンネル・メンバーとの関係再構築という意味決定事項よりも先行している点では、やはり十分な有用性を示しているとは言い難い。

以上、マネジリアル・マーケティングにおけるチャンネル政策は、チャンネル選択を中心として意思決定することが、その大部分であった。また、ダンカンらのように、チャンネル・メンバーとの協同活動の必要性を指摘した研究も見受けられるが、それらの主張は、あくまでもチャンネル選択の後に行われるテーマとして扱われていた。しかし、大多数の製造業者は既存のチャンネル・メンバーとの取引の真っ只中におり、本来であれば、まず、それらメンバーとの関係見直しを行った後に、チャンネルの数や長さが検討されるべきである。

結びにかえて

本論文では、マネジリアル・マーケティング形成期における接近方法を考察した上で、マーケティング・チャンネルについて、マーケティングという枠組みの中での独自性・特異性を確認した。まず初めに、ショーによる経済学の借用から、その後の社会学などの適用など、マーケティングが他学問から多くの概念を借用してきたことを指摘した上で、マーケティング・チャンネルだけはマーケティング唯一の独自概念であり、他のマーケティング活動の諸要素とは異なり、特異な性質をもっていることを明らかにした。

さらに、この特異性を考慮しつつ、第二次大戦後のマネジリアル・マーケティング形成期における分析枠組みである意思決定アプローチによるマーケティング・ミックスの体系化について批判的に考察した。マーケティング・ミックスの中で、マーケティング・チャンネルは製造業者以外の独立した中間流通業者と共に構成されることから、チャンネル政策の意思決定に当たっては、まず中間流通業者との関係について意思決定する必要性を強調した。すなわち、チャンネル政策でまず意思決定されるべき事項は、チャンネル選択ではなくチャンネル関係性に関する決定である。今後の関係を継続すべきか、あるいは、継続するとすれば、どのような協同活動に取り組み、彼らに何を提供し、そして、彼らから何を引き出すかということを思案しなければならない。マネジリアル・マーケティング概念枠組みの構築を試みたハンセン、ハワード、ケリー＝レザーらによる意思決定アプローチは、マーケティング・ミックス要素の全てを同質と見なし、マーケティング・チャンネルの特異性を無視した試みであった。しかし、経営者がマーケティング・ミックスの各要素を意思決定するに当たっては、各要素の特性に応じて適切に判断されなければならない。

以上、第二次大戦後のマネジリアル・マーケティングの形成期におけるマーケティング・ミッ

スへの接近方法について考察を進めてきた。しかし、マネジリアル・マーケティングについての考察が十分でなかったことは否めない。マネジリアル・マーケティングの初期の代表的な研究者であるハンセン、ハワード、ケリー＝レザー以外の多くの文献をサーベイした上で、マネジリアル・マーケティングの体系をより精査し、マーケティング・チャンネル政策の特異性と比較することが今後の課題である。また、マネジリアル・マーケティング体系化のビジネス界からの要請についても、マーケティング・コストの増大について、より多くの文献サーベイが必要であると思われる。確かに、第二次大戦前後はマーケティング・コストや生産性についての議論が活発であったことは事実であるが、どのような議論が展開されたのかを、より精査することはマネジリアル・マーケティングを理解する上で重要な基盤となるであろう。

さらに、今後の研究課題として、ダンカンらが指摘したチャンネル協同について、1960年代以降、盛んになるチャンネル・コンフリクトとの関連づけを確認する必要がある。ダンカンは製造業者の立場からチャンネル協同について考察しているが、その後のチャンネル・コンフリクト、さらには、ダイアディック・アプローチへと研究枠組みが移行する経緯を明らかにする作業が残されている。

参考文献

- Alderson, W. and Cox, R., "Towards a Theory of Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 13, No. 2, October 1948, pp. 137-152.
- Borden, N. H., "The Concept of the Marketing Mix," *Journal of Advertising Research*, Vol. 4, No. 2, June 1964, pp. 2-7.
- Brown, J. R., "A Cross Channel Comparison of Supplier-Retailer Relations," *Journal of Retailing*, Vol. 57, Winter 1981, pp. 3-18.
- Brown, L. O., "The Reduction of Distribution Costs," *Industrial Marketing*, Vol. 31, February, March, April 1946.
- Butler, R. S., *Marketing Methods and Salesmanship*, New York, Hahilton, 1914.
- Chamberlin, E. H., *The Theory of Monopolistic Competition*, Cambridge, Harvard University Press, 1933.
- Clark, F. D., *Principles of Marketing*, New York, The Macmillan Company, 1924.
- Clewett, R. M. (ed.), *Marketing Channels: For Manufactured Products*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 1954.
- Converse, P. D., "The Development of the Science of Marketing-An Exploratory Survey," *Journal of Marketing*, July 1945, pp. 14-23.
- Converse, P. D., "The Total Cost of Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 10, No. 4, April 1946, p. 389.
- Copeland, M. T., "Relation of Consumers' Buying Habits to Marketing Methods," *Harvard Business review*, Vol. 1, October 1922-July 1923, pp. 282-289.
- Cox, R. and Alderson, W., *Theory in marketing: selected essays*, Chicago, Richard D. Irwin, 1950.
- Duncan, C. F., *Marketing by Manufacturers*, rev. ed., Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, 1955.
- Dwyer, F. R. and Welsh, M. A., "Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels," *Journal of Marketing research*, Vol. 22, November 1985, pp. 397-414.
- Halbert, M. H., *The meaning and Sources of Marketing Theory*, McGraw-Hill, 1965.
- Hansen, H. L., *Marketing: Text, Cases, and Readings*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, 1956.
- Howard, J. A., *Marketing Management; Analysis and Decision*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 1957.
- Kelley, E. and Lazer, W., *Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints; A Source Book*, Homewood, Illinois,

- Richard D. Irwin, 1958.
- Phillips, C. F. and Duncan, D. J., *Marketing: Principles and Methods*, Chicago, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 1948.
- Phillips, C. F. and Duncan, D. J., *Marketing: Principles and Methods*, rev. ed., Richard D. Irwin, Inc., 1953.
- Phillips, C. F. (ed.), *Marketing by Manufacturers*, rev. ed., Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, 1955.
- Reve, T. and Stern, L. W., "The Relationship between Interorganizational Dyads," Pellegrini, L. and Reddy, S. K. (ed.), *Marketing channels: Relationships and Performance*, Lexington Books, 1986, pp. 75-102.
- Shaw, A. W., "Some Problems in Market Distribution," *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 26, 1912, pp. 703-765.
- Shaw, A. W., *Some Problems in Market Distribution*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1915.
- Stern, L. W., *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Houghton Mifflin Company, 1969.
- Verdoorn, P. J., "Marketing from the Producer's Point of View," *Journal of Marketing*, Vol. 20, No. 3, 1956, pp. 221-235.
- Weld, L. D. H., "Marketing Functions and Mercantile Organization," *American Economic Review*, Vol. 7, 1917, pp. 306-318.
- 稲川和男『マーケティング研究の新展開』千倉書房, 1978年。
- 宇野政雄 訳編『ハンセン マーケティング』日本生産性本部, 1963年。Hansen, H. L., *Marketing: Text, Cases, and Readings*, Richard D. Irwin, Inc., 1956.
- 片岡一郎, 村田昭治, 貝瀬勝 共訳『マネジリアル・マーケティング (上)』1969年。Kelly, E. J. and Lazer, W., *Managerial Marketing*, 3rd ed., Richard D. Irwin, Inc., 1967.
- 陶山計介・高橋秀雄 編著『マーケティング・チャネル—管理と成果—』中央経済社, 1990年。
- 高橋秀雄『マーケティング・チャネル管理論』税務経理協会, 1995年。
- 田島義博訳『経営者のためのマーケティング・マネジメント—その分析と決定—』建帛社, 1960年。Howard, J. A., *Marketing Management; Analysis and Decision*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 1957.
- 風呂勉『マーケティング・チャネル行動論』千倉書房, 1968年。
- 松江宏 編著『現代マーケティング論』創成社, 2001年。
- 村松潤一『戦略的マーケティングの新展開〔第二版〕』同文館, 2002年。
- 森下二次也「Managerial Marketing の現代的性格について」大阪市立大学商学部『経営研究』第40号, 1959年2月, 1~29ページ。
- 森下二次也「続・Managerial Marketing の現代的性格について」大阪市立大学商学部『経営研究』第41号, 1959年6月, 1~16ページ。
- 森下二次也・荒川祐吉 編著『体系マーケティング・マネジメント』千倉書房, 1966年。